

# **Qualidade e o modelo *Common Assessment Framework (CAF):* estudo empírico nos Serviços Académicos da Universidade de Évora**

Teresa Nogueiro

Universidade de Évora – [tpn@uevora.pt](mailto:tpn@uevora.pt)

Margarida Saraiva

Universidade de Évora – [msaraiva@uevora.pt](mailto:msaraiva@uevora.pt)

**Resumo:** Uma das condições que mais influencia a competitividade entre as instituições de ensino é a qualidade. Sendo a sociedade cada vez mais exigente é necessário medir e avaliá-la. A utilização de uma ferramenta de auto-avaliação, desenvolvida ao nível da União Europeia, a Common Assessment Framework (CAF), que teve como modelo de origem o European Foundation for Quality Management (EFQM), veio permitir a medição da qualidade dos serviços prestados na administração pública.

Este estudo apresenta os diversos aspectos referentes à temática da qualidade, o modelo CAF e os principais resultados obtidos num inquérito, junto de algumas partes interessadas dos serviços em análise na organização em estudo (alunos, colaboradores e gestores).

Dos resultados obtidos retiraram-se alguns pontos fortes, enunciaram-se diversos pontos fracos e propuseram-se sugestões de melhoria para o serviço em estudo. Neste sentido, este trabalho apresenta um diagnóstico para os Serviços Académicos da Universidade de Évora, através de alguns critérios dos meios do modelo CAF. A utilização da CAF será então uma ferramenta que esse serviço pode implementar, de modo a conhecer-se melhor e mover-se no caminho da qualidade.

**Palavras-chave:** Qualidade, Common Assessment Framework (CAF), grau de satisfação, avaliação da qualidade.

---

## 1. Conceito geral de qualidade

A qualidade é um tema que é abordado, desde há alguns anos, por vários autores. Inicialmente surgiu nos Estados Unidos da América tendo sido posteriormente exportada para o Japão, onde adquire outra dimensão, permitindo a reconstituição da indústria japonesa do pós-guerra.

Apesar da qualidade apresentar várias dimensões, como sejam a assistência e características técnicas e funcionais de um produto/serviço, a aparência estética, o preço, a segurança, o serviço, o ambiente, entre outras, reconhece-se que a qualidade tem uma componente subjectiva, por vezes difícil ou mesmo com grande dificuldade de medição com precisão, pelo que é imperativo que seja objectivada e quantificada de forma que seja mensurável, de outro modo não será passível de controlo (Pires, 2004).

Neste sentido, existem várias definições de qualidade, que não concorrem entre si, ao invés disso complementam-se, num sentido único de busca incessante pela excelência. A definição de qualidade depende de quem a define e com que interesse o faz.

Perante toda esta subjectividade na definição do conceito de qualidade, torna-se imprescindível iniciar este estudo por uma harmonização, identificação e clarificação desses mesmos conceitos, com o objectivo de fundamentar todo o trabalho de investigação realizado, permitindo, assim, conhecer a sua importância e esclarecer todos os aspectos relacionados com o tema.

Qualidade é um termo utilizado em excesso e que entra com facilidade na comunicação dos indivíduos, nas relações entre clientes e empresas, na comparação entre empresas, serviços, enfim, na sociedade em geral. É um conceito de largo espectro de significados e utilizações, mas de difícil definição, por se tratar de algo complexo e de difícil consenso. Para António e Teixeira (2007) «*As definições habituais de qualidade enfatizam uma das três perspectivas de desenvolvimento do produto ou serviço [...] – Processo – Resultados – Consequências*». O Quadro 1, adaptado da mesma obra, apresenta uma síntese de diversas definições de qualidade, segundo o autor e a perspectiva de desenvolvimento dos produtos ou serviços.

Após todas estas definições de qualidade, que se complementam e convergem para o alcance da excelência, questiona-se: qual será o denominador comum? Quem exige qualidade são os diversos *stakeholders* (consumidores, produtores, fornecedores, sociedade em geral, ou seja, todas as partes interessadas). Neste sentido, as organizações trabalham para eles e estes experimentam, no dia a dia, os resultados dessas exigências de qualidade pretendidas e produzidas, através dos produtos e/ou serviços que adquirem/consomem. Pode afirmar-se então, perante tais factos, que o denominador comum das várias definições de qualidade é o factor «pessoas».

**Quadro 1 – Síntese das definições de qualidade**

| Autor  | Definição de qualidade   | Perspectiva   |
|--|--|---------------|
| Shewart (1939)                               | É algo subjectivo e objectivo.   | Consequências |
| Feigenbaum (1949)                            | É uma forma de gestão e deve incorporar a participação de todos e ser orientada para os clientes.                                | Processo      |
| Silva (1955)                                 | Aquilo que caracteriza uma pessoa ou coisa que a distingue das outras  | Consequências |
| Crosby (1979)                                | Conformidade com os requisitos   | Resultados    |
| Ishikawa (1985)                              | Ausência de variação nas características da qualidade.   | Resultados    |
| Shingo (1986)                                | Processo de monitorização contínua e instrumentação de feedback potencial.   | Processo      |
| Taguchi (1986)                               | A perda que um produto causa à sociedade depois de ser expedido e não as perdas causadas por funções intrínsecas.                | Consequências |
| Juran (1988)                                 | Adaptação ao uso   | Consequências |
| Peters (1989)                                | Nunca se alcança mas deve ser incessantemente procurada, em função de e para o cliente   | Resultados    |
| Moller (1992)                                | A qualidade do produto não deve ser o enfoque da questão mas sim os recursos humanos.  | Processo      |
| Deming (1992)                                | O processo que conduz a resultados através de produtos/serviços que possam ser vendidos a consumidores que ficarão satisfeitos.  | Processo      |
| Tribus (1993)                                | É o que torna possível a um consumidor ter uma paixão pelo produto ou serviço.   | Consequências |
| ISO 8402 (1994)                              | A totalidade das características de uma entidade.  | Resultados    |
| ISO 9000 (2000)                              | Grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas   | Consequências |
| Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ) | É a totalidade das características de um produto ou serviço que determinam a sua aptidão para satisfazer uma dada necessidade.   | Resultados    |
| American Society for Quality Control (ASQC)  | Qualidade é a totalidade das características de um produto ou serviço que o capacitam para satisfazer determinadas necessidades. | Resultados    |

Alguns autores defendem que existem duas correntes de abordagem para a definição de qualidade: uma orientada para uma perspectiva de gestão e outra para uma perspectiva crítica do conceito. Na primeira, que refere a perspectiva gestonária, são apontadas quatro abordagens baseadas no produto, na produção, no valor e, por último, no utilizador. Na segunda, que inclui a perspectiva crítica, são baseadas numa aproximação transcendental, construtivista social, discursiva e de *slogan*. O Quadro 2 apresenta uma síntese das diversas abordagens ao conceito de qualidade numa perspectiva gestonária e crítica.

**Quadro 2 – Síntese das abordagens à definição de qualidade numa perspectiva gestonária e numa perspectiva crítica (continua)**

|                                       | Abordagem             | Característica  | Perspectiva   | Dificuldade  | Autor(es)                            |
|---------------------------------------|-----------------------|---|---|--|--------------------------------------|
| Perspectivas gestonárias da qualidade | Baseada no produto    | A qualidade é uma característica precisa e mensurável. A diferença de qualidade faz com que os produtos e serviços sejam capazes de proporcionar experiências diferentes e ao fazê-lo, de irem ao encontro das diferentes necessidades dos compradores/consumidores. Qualidade é fazer produtos, cujas características mensuráveis, correspondem aos requisitos necessários para satisfazer o consumidor. | Objectiva (mede-se pela observação de quantidades de características de qualidade específicas e fiabilidade na execução das especificações) | Nem sempre existe uma correspondência clara entre os atributos do produto e a qualidade. | Abbott                               |
|                                       | Baseada na produção   | A qualidade é o grau de conformidade de um produto com a sua concepção ou especificação. Para o consumidor, a qualidade de um produto/serviço constitui uma percepção subjectiva e a conformidade com as especificações desempenha por vezes apenas um papel menor na influência sobre tais percepções. Qualidade é fabricar produtos e/ou serviços isentos de erros.                                     |   | Centra-se na eficiência e não na eficácia.   | Crosby, Deming, Juran, Taguchi       |
|                                       | Baseada no valor      | A qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável ou o controlo da variabilidade a um custo aceitável. Tenta relacionar dois conceitos distintos: qualidade e preço, tendo como resultado um conceito híbrido de excelência alcançável. Qualidade percebida em função da relação custo/preço.   | Subjectiva (a qualidade é inerente ao utilizador do produto que tem exigências e desejos diferentes)  | Abordagem de difícil aplicação   | Broh, Feigenbaum, Abbott             |
|                                       | Baseada no utilizador | A qualidade é a capacidade de satisfazer ou exceder os desejos e necessidades de um indivíduo. Qualidade é fazer produtos e/ou serviços adequados ao seu propósito.   |   | Agregar preferências e distinguir atributos que maximizam a satisfação.                  | Edwards, Juran, Shewhart, Feigenbaum |

|                                    | Abordagem             | Característica  | Perspectiva   | Dificuldade                             | Autor(es) |
|------------------------------------|-----------------------|---|---|---|-----------|
| Perspectivas críticas da qualidade | Transcendental        | A qualidade é sinónima de excelência inata. A qualidade é universal e absolutamente reconhecível mas, também escapa a definições precisas e a medições. A qualidade é um fenómeno incorporado não se podendo abordar através da cognição. É algo que não se define. | Subjectiva (A qualidade não pode ser definida,... nem é pensamento nem matéria, mas sabe-se que existe)   | Abordagem com pouca orientação prática. | Pirsig    |
|                                    | Construtivismo Social | A qualidade é algo em construção, um processo para o qual contribuem um grande número de partes mas cujos efeitos são difíceis de prever ou controlar à distância   | A qualidade não reside no produto ou serviço mas é construída através de relatos feitos por agentes poderosos (clientes, gestores de topo e organismos de certificação) | —                                       | —         |
|                                    | Discursiva            | A qualidade reside na linguagem.  | A linguagem é o ponto central da construção social da qualidade. É enfatizada a interdependência entre linguagem, poder e realidade.                                    | —                                       | —         |
|                                    | Do slogan             | A qualidade dá a ilusão de significado unitário adoptado por todos na organização   | —   | —                                       | —         |

Fonte: Adaptado de António e Teixeira (2007:32), Lopes e Capricho (2007) e Carvalho et al. (2006).

A qualidade é um tema que se mantém actual. Trata-se de um factor de vantagem competitiva que pode ser aproveitado pelas instituições no sentido de se afirmarem num mundo mais exigente e em constante evolução. Cada vez mais, a qualidade assume uma importância decisiva como um dos factores dinâmicos de competitividade e é, indubitavelmente, um dos pilares fundamentais para a construção do sucesso das organizações.

As instituições públicas têm perante a sociedade uma responsabilidade acrescida. Não devem só satisfazer o cliente. O seu propósito é servi-lo nas suas necessidades, como é o caso da educação e da saúde, duas carências essenciais na sociedade actual. Por outro lado, a satisfação do cliente é, hoje em dia, um dos objectivos que qualquer organismo público pretende alcançar.

---

## 2. O modelo Common Assessment Framework (CAF)

A implementação de um processo de mudança numa organização é, de uma forma geral, uma tarefa difícil. Actualmente, uma das grandes vantagens competitivas de uma organização é, entre outras, a aposta na qualidade dos serviços prestados. No entanto, para que se possa aferir a qualidade de um serviço há que avaliar/medir essa suposta vantagem. Os organismos públicos também devem ser avaliados em termos de qualidade, para que prestem aos seus clientes um serviço de qualidade.

A *European Foundation for Quality Management* (EFQM), criada em 1988 por 14 grandes empresas europeias, com o apoio da Comissão Europeia, veio a implementar, em 1991, o Prémio Europeu de Qualidade destinado a premiar empresas europeias de excelência. Foi durante a presidência austríaca (1998), que os responsáveis das Administrações Públicas dos vários Estados-membros da União Europeia assumiram o compromisso de se desenvolver um projecto no âmbito da Gestão da Qualidade, com o objectivo de criar uma Estrutura Comum de Auto-avaliação ou o *Common Assessment Framework* (CAF).

O modelo de avaliação CAF é uma ferramenta de auto-avaliação simples e fácil de aplicar a qualquer organismo da Administração Pública, com resultados práticos bem definidos e úteis.

O modelo CAF é, então, uma ferramenta de Gestão pela Qualidade considerada de natureza evolutiva e que tem vindo a ser utilizada de forma crescente nos países da União Europeia. Num estudo realizado pela *European Institute of Public Administration* (EIPA), em 2003, verificou-se que a CAF já teria sido aplicada em cerca de 500 organizações, em 22 países europeus. Neste sentido, pode dizer-se que as organizações começaram a aderir recentemente aos princípios da qualidade de forma significativa, nomeadamente a partir da década de 90 do século passado (Lopes e Capricho, 2007).

O Modelo CAF assenta numa estrutura constituída por nove critérios, que devem ser considerados numa análise organizacional, cinco de meios (que respeitam ao que a organização faz) e quatro de resultados (que respeitam aos resultados que a organização pretende alcançar). Cada critério tem vários níveis de avaliação opcionais e sub-critérios que integram esses mesmos critérios, permitindo o reconhecimento das questões primordiais da avaliação. A Figura 1 apresenta esse instrumento de auto-avaliação.

**Figura 1 – Esquema de apresentação do modelo CAF**



Fonte: DGEAP (2007).

Para uma auto-avaliação eficaz utilizando a Estrutura Comum de Avaliação (CAF), deve-se ter em conta algumas etapas no momento do planeamento da auto-avaliação, de modo a ser optimizado o valor da avaliação (DGAP, 2005). A Figura 2 apresenta essas etapas de aplicação do modelo CAF.

Considerando que a gestão da qualidade tem como objectivo primordial mobilizar os conhecimentos existentes dentro das organizações e que, as teorias da qualidade são aplicáveis quer numa organização industrial, quer numa organização do sector dos serviços (António e Teixeira, 2007), qualquer instituição pública, ao aplicar o modelo CAF, aprende a utilizar um modelo de análise organizacional, a aplicar de forma contínua e sistemática exercícios de auto-avaliação, a desenvolver uma cultura de serviço público orientado para a liderança e a incrementar a gestão estratégica baseada na qualificação e responsabilização das pessoas. Considerando estes aspectos, optou-se por realizar este trabalho nos Serviços Académicos da Universidade de Évora, de modo a que este serviço funcionasse como piloto no processo de implementação da melhoria contínua na organização em estudo.

---

### 3. Metodologia aplicada

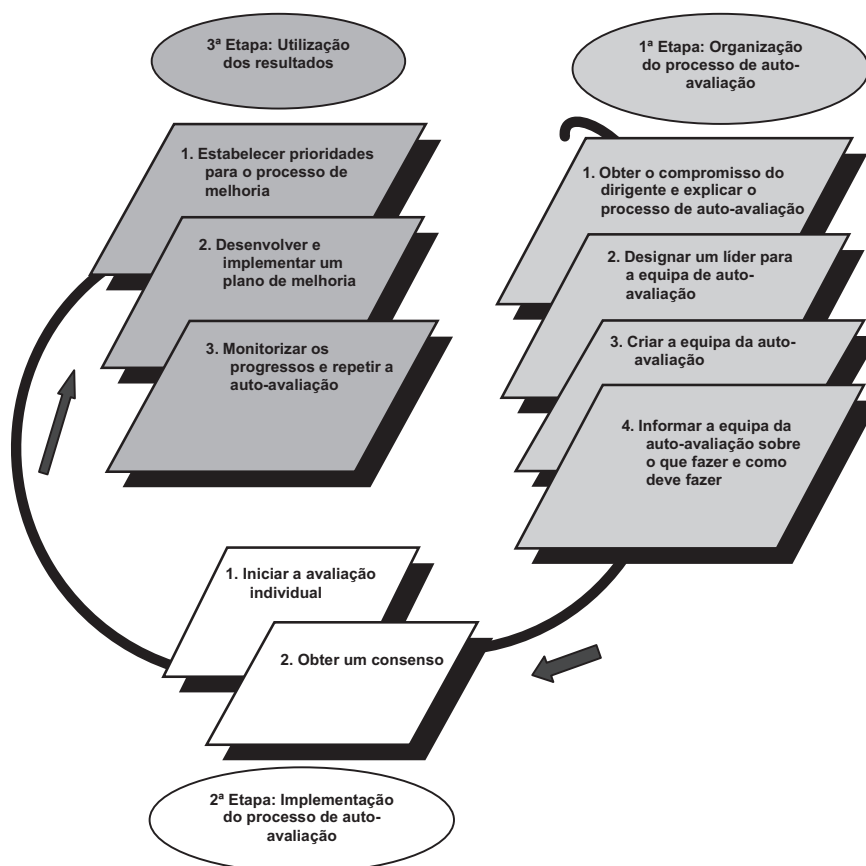
Para os Serviços Académicos (SAC) da Universidade de Évora, como um serviço de «*front-office*», era fundamental a sua avaliação pelos seus utentes e colaboradores, dado servir uma comunidade bastante vasta dentro da organização, desde alunos, pessoal docente e não docente, gestores e administradores, entre outros.

Num processo de auto-avaliação é fundamental que todas as partes envolvidas sejam ouvidas. Neste estudo e no processo de recolha de informação optou-se pela aplicação de questionários estruturados, sob a forma de inquérito de opinião, por constituir uma fonte privilegiada de informação.

Com o objectivo de efectuar o diagnóstico dos Serviços Académicos da Universidade de Évora junto dos colaboradores e gestores, avaliar os processos desenvolvidos nesse serviço, bem como avaliar o grau de satisfação dos alunos e dos colaboradores, relacionado com a qualidade dos serviços prestados, foram aplicados três questionários: um de satisfação aos estudantes de licenciatura inscritos na Universidade de Évora no ano lectivo 2006/2007, um questionário de diagnóstico e de satisfação aos colaboradores internos e um questionário de diagnóstico aos gestores dos SAC.



Figura 2 – Etapas de aplicação do modelo CAF



Fonte: Adaptado de DGAP (2005).

Definiram-se como populações-alvo os alunos de licenciatura, por estes constituírem um dos maiores grupos de clientes destes Serviços, os colaboradores internos e os gestores dos SAC.

Nos cursos de licenciatura da Universidade de Évora, no ano lectivo 2006/2007, estavam inscritos 5276 indivíduos, tendo sido essa a base para extracção da amostra. No que respeita aos colaboradores e gestores dos Serviços Académicos, os questionários foram aplicados à totalidade das suas populações. O Quadro 3 apresenta de forma sistematizada as populações, o local de aplicação dos questionários e o período estudo.

**Quadro 3 – Populações-alvo, populações, local de aplicação de questionários, período de estudo**

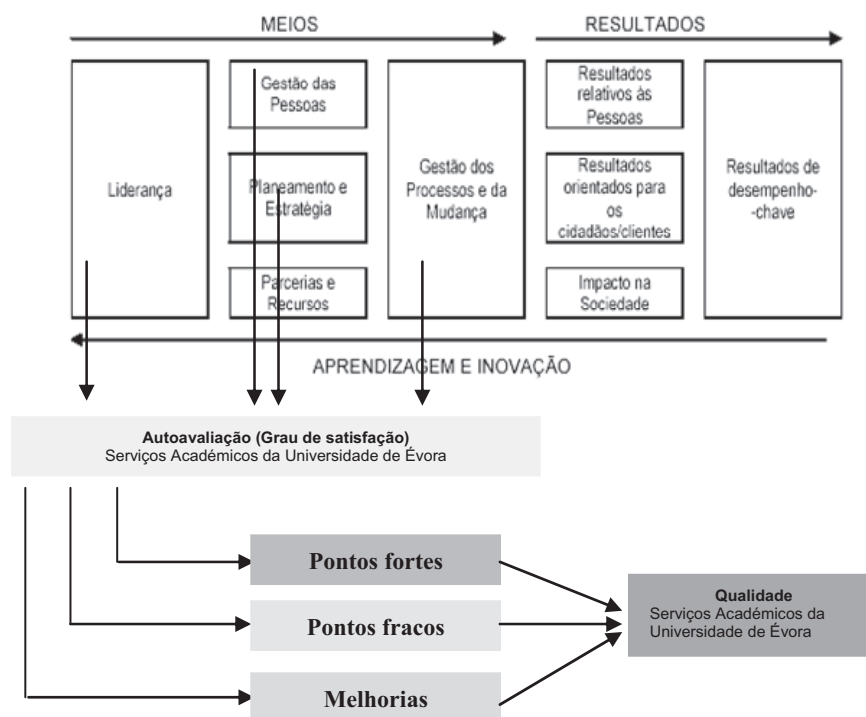
| População-alvo   | População | Local de aplicação de questionários               | Período de estudo          |
|--|-----------|---|----------------------------|
| Alunos de licenciatura da Universidade de Évora inscritos no ano lectivo 2006/2007 | 5276      | Edifícios do «Campus» da Universidade de Évora    | Maio e Junho de 2007       |
| Gestores dos Serviços Académicos da Universidade de Évora                          | 5         | Edifício Santo Agostinho da Universidade de Évora | Outubro e Novembro de 2007 |
| Colaboradores não docentes dos Serviços Académicos da Universidade de Évora        | 17        | Edifício Santo Agostinho da Universidade de Évora | Outubro e Novembro de 2007 |

Os questionários foram elaborados com base nos modelos disponibilizados pela Direcção Geral da Administração e Emprego Público (DGAEP), tendo sido adaptados, consoante os fins necessários, à organização e à realidade da investigação.

Foram distribuídos aos alunos 1000 questionários de satisfação, tendo sido obtidas 896 respostas válidas, ou seja, uma taxa de resposta de 89,6%. Estes questionários foram aplicados em sala de aula e o critério de selecção utilizado foi a disciplina que tivesse o maior número de alunos inscritos, mas não inferior a 20 alunos, por cada curso de licenciatura. Aos colaboradores internos dos SAC foram aplicados 17 questionários de diagnóstico e satisfação, a que corresponde a totalidade dos colaboradores. Foram obtidas 15 respostas válidas, o que perfaz uma taxa de resposta de 88,24%. No que respeita aos gestores dos SAC foi aplicado um questionário de diagnóstico à totalidade da população, registando-se uma taxa de resposta de 80%.

Os questionários respeitantes aos colaboradores e gestores dos SAC foram aplicados no local de trabalho dos mesmos o que poderá ter condicionado de certa forma a obtenção de respostas a determinadas questões. Na elaboração dos três questionários optou-se por se formular questões fechadas, mistas e/ou abertas e foram aplicados quatro critérios de meios do modelo *Common Assessment Framework* (CAF), nomeadamente a liderança, o planeamento e estratégia, a gestão das pessoas e, por último, a gestão dos processos e da mudança. A Figura 3 apresenta o Modelo genérico adoptado para este trabalho.

Figura 3 – Modelo genérico



Com o critério da liderança pretende-se diagnosticar e avaliar como os dirigentes desenvolvem acções e comportamentos na implementação do sistema de gestão da organização. No que respeita ao planeamento e estratégia, o interesse centra-se em saber como a organização implementa a sua missão e visão, diagnosticando se a estratégia é suportada em políticas, planos, objectivos e processos adequados. O critério da gestão das pessoas é o suporte e a vantagem competitiva das organizações, pelo que se torna crucial diagnosticar como a organização gere, desenvolve e liberta o conhecimento e todo o potencial das pessoas e, por fim avaliar o grau de satisfação das mesmas. Com o critério da gestão dos processos e da mudança pretende-se diagnosticar e avaliar os processos, como a organização concebe, gere e melhora os seus processos.

A análise destes quatro critérios dos meios do modelo CAF foi feita tendo como objectivo a obtenção de pontos fortes, pontos fracos e acções de melhoria que possam levar os Serviços Académicos da Universidade de Évora a conhecerem-se melhor, de modo a caminharem em direcção à qualidade.

---

## 4. Resultados obtidos

Quanto aos resultados obtidos, destacam-se alguns, nomeadamente o facto da população dos alunos de licenciatura da Universidade de Évora ser maioritariamente jovem e solteira, do sexo feminino e estudante regular. Mostram-se maioritariamente satisfeitos com o desempenho dos serviços académicos e com a imagem global transmitida. Revelaram-se ainda, de uma forma geral, satisfeitos com as acessibilidades, produtos e serviços prestados. Há, no entanto, alguns serviços perante os quais não manifestam opinião talvez por desconhecimento da sua existência ou por nunca os terem utilizado.

Em termos de caracterização das populações, verifica-se que o pessoal que trabalha nos SAC é maioritariamente do sexo feminino, casado e com uma média de idades de 36 anos. Os colaboradores dos serviços académicos têm-se mantido ao longo dos anos e foram admitidos maioritariamente para a integração directa neste serviço após admissão. Os gestores foram colocados nos SAC, na sua maioria, vindos de outros serviços da Universidade de Évora. Quer as populações dos gestores quer as dos colaboradores são academicamente qualificadas.

### 4.1. Resultados obtidos junto dos colaboradores

Os colaboradores dos SAC consideram o seu director um bom líder, embora não promova nem financie acções de formação para a melhoria do desempenho organizacional e também não debata com as pessoas sobre o seu desempenho individual. Ainda existem alguns que consideram não haver liderança através do exemplo. Os colaboradores dos SAC não participam no processo de elaboração do plano de actividades nem na estratégia, quer para a Universidade de Évora quer para os SAC. Não há negociação relativamente aos objectivos e prioridades do sector a que pertencem. Apesar de tudo, emitem a sua opinião porque consideram que é importante.

A implementação do planeamento e da estratégia nos SAC é algo deficiente, pois não promove o envolvimento de todos. Parecem ter bons procedimentos para acolhimento e integração dos colaboradores, necessitando no entanto de melhoria. Há muito a fazer no campo da gestão e desenvolvimento de carreiras e também no da formação. Os colaboradores não parecem estar muito abertos a responder a estas questões por falta de interesse, motivação ou qualquer outro factor que ao ser enunciado não deixaria de ser especulativo.

O envolvimento das pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades pode considerar-se como um ponto fraco dos SAC, uma vez que a autonomia para o desempenho das actividades não parece ser suficiente; não são delegadas responsabilidades nos colaboradores e apenas há mecanismos de envolvimento das pessoas através da comunicação interna e consenso entre colaboradores e gestor, sobre os objectivos a atingir pelo departamento.

Os colaboradores consideram que a imagem global dos SAC é boa, no entanto, há dois pontos fracos que é necessário melhorar com maior premência: atendimento telefónico e envio de formulários por via electrónica. Sentem ainda a necessidade de uma maior modernização eficiente e de qualidade e mais meios técnicos e recursos humanos com formação. Embora insatisfeitos na globalidade, consideram ser necessário melhorar o papel dos SAC na sociedade. A gestão e o sistema de gestão precisam ser melhorados com maior urgência no campo dos sistemas de recompensas, implementação e aplicação do sistema de avaliação, incluindo a definição dos objectivos individuais e partilhados.

Encontram-se, na generalidade, satisfeitos com as condições de trabalho. Apenas existe como ponto fraco, a inexistência de igualdade de oportunidades nos processos de promoção. O grau de satisfação neste capítulo não é muito elevado, devendo os SAC colocarem-se em «estado de alerta» nas questões da política de recursos humanos existentes nos SAC e nas oportunidades criadas para o desenvolvimento de novas competências.

Não se encontram motivados para uma aprendizagem contínua ao longo da vida, nem são adeptos de mudanças tendo, no entanto, especial apreço por desenvolver trabalhos em equipa. Há que encontrar estratégias de motivação para levar os colaboradores a enveredarem pela Aprendizagem ao Longo da Vida, de vital importância para as organizações.

Os equipamentos satisfazem quem os utiliza havendo, no entanto, necessidade de melhoria ao nível das condições de serviços. As condições de higiene e segurança devem ser também alvo de intervenção. Os estilos de liderança do gestor de topo e dos gestores intermédios são diferentes, verificando-se que existe um maior grau de satisfação com os gestores intermédios. Esta ocorrência pode dever-se ao facto destes se encontrarem mais próximos dos colaboradores.

## 4.2. Resultados obtidos junto dos gestores

Ao nível da avaliação feita pelos gestores, o sistema de gestão deve ser alvo de um trabalho de estudo, avaliação e implementação mais cuidado, uma vez que fal-

tam mecanismos e sistemas importantes, mensuráveis, de avaliação e de gestão da qualidade total. O estilo de liderança apresentado por cada gestor motiva os colaboradores. Os gestores não participam no processo de mudança do sector que gerem. Cabe ao gestor a implementação das iniciativas que este considerar relevantes para a motivação dos colaboradores e dos incentivos que promovam a criatividade e o desempenho das pessoas.

Os SAC utilizam os mecanismos apropriados para desenvolver, rever e actualizar o planeamento e a estratégia. Os gestores destes serviços, para implementação do planeamento e estratégia para o sector que gerem, utilizam em simultâneo, várias medidas. A medida comum a todos é a da definição de responsabilidades. Ao nível dos SAC são necessários mais colaboradores. Existem mecanismos para reconhecimento de desempenhos excepcionais. Há sintonia entre o planeamento, gestão e melhoria dos recursos humanos e, o planeamento e estratégia definidos para os sectores. Embora não de forma muito clara e explícita, e ainda algo incipiente, os SAC identificam, desenvolvem e usam as competências das pessoas em articulação com os objectivos e metas organizacionais, individuais e de grupo.

Verifica-se um certo envolvimento das pessoas na definição de planos e estratégias para o sector onde trabalham com a responsabilização das mesmas. Não há identificação de medidas de melhoria dos processos. Existe avaliação dos novos procedimentos, critério que se constitui como um ponto fraco dos SAC. O facto de não haver uma cultura de resistência à mudança, deve ser aproveitada para a implementação de práticas de mudança. A utilização do *benchmarking* está por explorar. Para que a modernização dos sectores ocorra, é necessário dotá-los dos meios essenciais e envolvendo todas as partes no processo. A avaliação do processo de modernização deve ser clara, objectiva e mensurável.

### 4.3. Opinião dos colaboradores *versus* gestores

Ao cruzar as opiniões dos colaboradores e dos gestores relativamente a várias questões, verifica-se que existe ainda um caminho a percorrer sobre a forma como os líderes da organização desenvolvem e prosseguem a missão, a visão e os valores necessários que sustentarão a longo prazo o sucesso dos SAC. Devem ser melhorados os processos de comunicação, o envolvimento das partes interessadas na formulação da missão, visão e valores. Há que estabelecer claramente quais os valores e os códigos de conduta da organização. É necessário que o estabelecimento de objectivos estratégicos (médio prazo) e operacionais (curto prazo) e as acções derivem da transformação da visão e da própria missão.

A partir dos dados recolhidos nos diversos questionários de satisfação e de diagnóstico, aplicados junto dos alunos, colaboradores e gestores dos Serviços Académicos da Universidade de Évora, pode-se completar o modelo genérico elaborado para este estudo (ver Figura 4).

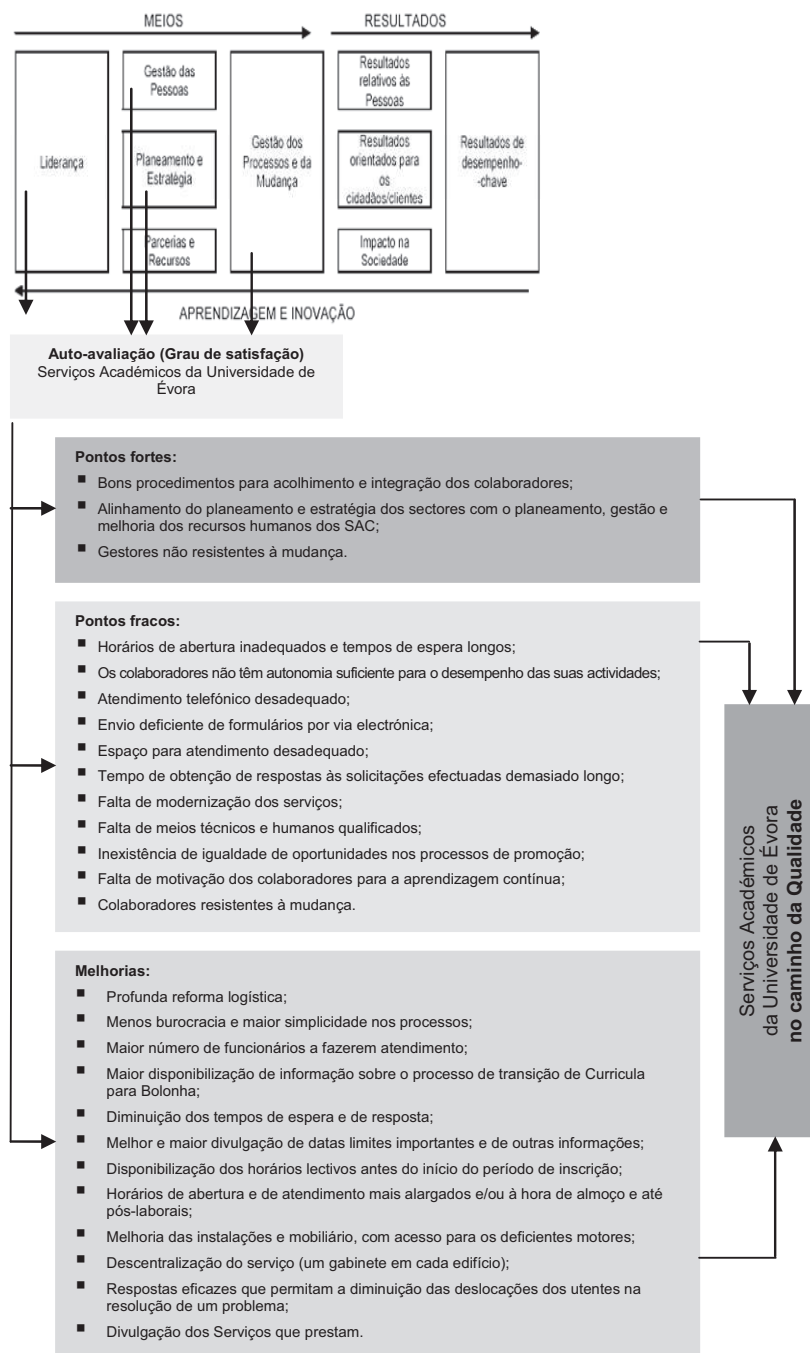
---

## 5. Considerações finais

Com este trabalho e ao pretender-se elaborar um diagnóstico para os Serviços Académicos (SAC) da Universidade de Évora, dos resultados obtidos no inquérito pode concluir-se que, ainda que resumidamente, a missão e a visão da universidade são conhecidas e percebidas por todos os respondentes e também que os gestores são receptivos à mudança ao contrário dos colaboradores, que funcionam como barreira à mudança. Existe uma boa liderança, não se verificando, no entanto, o envolvimento de todos na negociação de objectivos, a participação dos colaboradores no planeamento ou na definição da estratégia dos serviços. Não existe uma clara delegação de responsabilidades das chefias nos seus colaboradores. A participação dos gestores nos processos de mudança não parece ser uma prioridade. Falta a motivação para a aprendizagem contínua através da participação em acções de formação.

Assim, os SAC dispõem agora de alguns indicadores para melhorar a imagem, acessibilidades e a prestação de serviço. É este o caminho certo para prosseguirem na implementação de melhorias, sabendo exactamente para onde pretendem ir e o que pretendem alcançar: a excelência dos serviços prestados.

É importante salientar algumas limitações que este estudo apresenta, nomeadamente a limitação temporal e a escassez de Recursos Humanos, o que permitiu apenas a aplicação de alguns questionários e não a totalidade dos sugeridos pela DGEAP. Neste sentido, este estudo poderá ser ainda aplicado junto dos docentes e dos colaboradores não docentes da Universidade de Évora ou nos outros serviços dessa instituição ou analogamente noutros Serviços Académicos de outros estabelecimentos de ensino superior, com a finalidade de efectuar comparação e de realçar as vantagens da utilização de boas práticas.

**Figura 4 – Modelo de auto-avaliação dos SAC da UE**



## Referências

- ABBOT, L. (1995). *Quality and competition: an essay in economic theory*, Westpoint, CT: Greenwood Press.
- ANTÓNIO, N. S. e TEIXEIRA, A. (2007). *Gestão da qualidade – de Deming ao modelo de excelência da EFQM*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ) (1995). *Qualidade em movimento*, Lisboa: APQ.
- CARVALHO, M. M. et al. (2006). *Gestão da qualidade – teoria e casos*, Rio de Janeiro: Elsevier Editora, Ltda.
- CROSBY, P. B. (1979). *Quality is free. The art of making quality certain*, Nova York: McGraw-hill Book Company.
- DEMING, W. E. (1986). *Quality, productivity and competitive position*, MIT, Massachusetts: Center for Advanced Engineering Study.
- DEMING, W. E. (1992). *Quality, productivity and competitive position*, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Direcção Geral da Administração e Emprego Público (DGEAP), (2007), *Estrutura Comum de Avaliação (CAF)*. Melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação.  
[http://www.dgap.gov.pt/10\\_CAF\\_2007/01\\_CAF2006/ModeloCAF2006\\_edicao\\_portuguesa\\_27abril.pdf](http://www.dgap.gov.pt/10_CAF_2007/01_CAF2006/ModeloCAF2006_edicao_portuguesa_27abril.pdf)  
 (consultado em 16 de Junho de 2007)
- Direcção-Geral da Administração Pública (DGAP), (2005) *Manual de apoio para aplicação da estrutura comum de avaliação (CAF)*, Lisboa: DGAP.
- EDWARDS, D. (1991). 'Total quality management in higher education', *Management Services*, vol.35, n° 12, December, 18-20.
- FEIGENBAUM, A. V. (1949). *Total quality control*, Nova Iorque: McGraw-Hill.
- ISHIKAWA, K. (1985). *What is total quality control? The japanese way*, Englewood, New Jersey: Prentice Hall.
- ISO (1994). *Norma NP EN ISO 8402, Quality vocabulary*, Caparica: IPQ.
- ISO (2000). *Norma NP EN ISO 9000:2000, Sistemas de gestão da qualidade – requisitos*, Caparica: IPQ.
- JURAN, J. M. (1964). *Managerial breakthrough*, Nova Iorque: McGraw-Hill.
- JURAN, J. M. (1988). *Quality control handbook*, Nova Iorque: McGraw-Hill.
- LOPES, A. e CAPRICHIO, L. (2007), *Manual de gestão da qualidade*, Lisboa: Editora RH, Lda.
- MOLLER, C. (1992). *O lado da qualidade: maximizando a qualidade dos produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas*, São Paulo: Ed. Livraria Pioneira.
- PETERS, T. (1989). *Thriving on chaos*, Londres: McMillan.
- PIRES, A. R. (2004). *Qualidade, sistemas de gestão da qualidade*, 3ª edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- SHEWHART, W. (1939). *Statistical method from the viewpoint of quality control*, New York: Dover.
- SHINGO, S. (1986). *Zero quality control: source inspection and the poka-yoka system*, Cambridge, MA: Productivity Press.
- SILVA, F- J. (1955). *Dicionário da língua portuguesa*, Porto: Livraria Simões Lopes.
- TAGUCHI, G. (1986). *Introduction to quality engineering*, New York: White Plains.
- TRIBUS, M. (1993). 'Quality management in education', *Journal for Quality & Participation*, Vol.16, n.º1, Jan/Feb, 12-21.